



مدیریت پروژه

رهبری و هدایت

ترجمه

دکتر کتایون تقی زاده

مجتبی امیری

تألیف

روری بُرک

استیو بارُن



شماره مسلسل ۹۵۱۴

شماره انتشار ۳۷۰۲

انتشارات دانشگاه تهران

سرشناسه	: برک، روری، ۱۹۵۲ - م. Burke, Rory
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت پروژه: رهبری و هدایت / تألیف روری برک، استیو بارن؛ ترجمه کتابیون تقی‌زاده، مجتبی امیری.
مشخصات نشر	: تهران: دانشگاه تهران، مؤسسه انتشارات، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری	: ۳۷۰ ص.: مصور، جدول، نمودار.
فروست	: انتشارات دانشگاه تهران؛ شماره انتشار ۳۷۰۲.
شابک	: 978-964-03-6915-9
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیبا
یادداشت	: عنوان اصلی: Project Management Leadership. C, 2014.
یادداشت	: کتابنامه.
یادداشت	: چاپ دوم.
موضوع	: مدیریت طرح‌ها
موضوع	: رهبری
شناسه افزوده	: بارون، استیو، ۱۹۵۵ - م.
شناسه افزوده	: Barron, Steve
شناسه افزوده	: تقی‌زاده، کتابیون، ۱۳۴۶ - مترجم.
شناسه افزوده	: امیری، مجتبی، ۱۳۶۳ - مترجم.
شناسه افزوده	: دانشگاه تهران. مؤسسه انتشارات
رده‌بندی کنگره	: ۱۳۹۷ الف ۴۳ ب ۴ م / HD ۶۹
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۴
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۱۲۲۳۸۰

این کتاب مشمول قانون حمایت از حقوق مؤلفان و مصنفان است. تکثیر کتاب به هر روش اعم از فتوکپی، ریسوگرافی، تهیه فایل‌های pdf، لوح فشرده، بازنویسی در وبلاگ‌ها، سایت‌ها، مجله‌ها و کتاب، بدون اجازه کتبی ناشر مجاز نیست و موجب پیگرد قانونی می‌شود و تمامی حقوق برای ناشر محفوظ است.

ISBN:978-964-03-6915-9



9 789640 369159

عنوان: مدیریت پروژه: رهبری و هدایت

تألیف: روری برک - استیو بارن

ترجمه: دکتر کتابیون تقی‌زاده - مجتبی امیری

نوبت چاپ: دوم

تاریخ انتشار: ۱۳۹۷

شمارگان: ۲۰۰ نسخه

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

چاپ و صحافی: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

«مسئولیت صحت مطالب کتاب با مترجمان است»

بها: ۲۶۰۰۰۰ ریال

خیابان کارگر شمالی - خیابان شهید فرشی مقدم - مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

پست الکترونیک: press@ut.ac.ir - تارنما: <http://press.ut.ac.ir>

پخش و فروش: تلفکس ۸۸۳۳۸۷۱۲

فهرست مطالب

مقدمه i

مقدمه مترجمان iii

فصل اول: مقدمه‌ای بر رهبری مدیریت پروژه ۱

۱- تاریخچه مدیریت پروژه ۳

۲- مهارت‌های مدیر پروژه ۴

۳- پیکره دانش مدیریت پروژه ۷

۴- چرخه حیات پروژه ۱۴

۵- رهبری مدیریت پروژه ۱۶

فصل دوم: حاکمیت و اخلاق پروژه ۱۹

۱- چرخه حیات پروژه ۱۹

۲- حاکمیت پروژه ۲۰

۳- اخلاق پروژه ۲۳

فصل سوم: پیکره دانش رهبری پروژه ۲۷

۱- رهبری پروژه چیست؟ ۲۷

۲- الهام‌بخشی و چشم‌انداز پروژه ۲۸

۳- چشم‌انداز رهبری در مقابل چرخه حیات پروژه ۳۴

۴- استراتژی پروژه ۳۵

۵- قدرت اختیار و قوه خودداری ۳۷

۶- مدیران وسواسی ۴۰

۷- همکاری ۴۲

۸- موفقیت ۴۳

فصل چهارم: ساختارهای سازمان پروژه..... ۴۷

- ۱- ساختار سازمان پروژه چیست؟..... ۴۷
- ۲- ساختار سازمانی وظیفه‌ای..... ۴۹
- ۳- ساختار سازمانی ماتریسی..... ۵۳
- ۴- ساختار سازمانی پروژه‌ای محض..... ۵۹

فصل پنجم: رفتارهای رهبری..... ۶۳

- ۱- رفتارهای رهبری چیست؟..... ۶۴
- ۲- رهبری پروژه شایسته..... ۶۴
- ۳- منطق شکست..... ۶۵
- ۴- عادت هفت‌گانه کووی..... ۶۷
- ۵- رفتارهای رهبری مؤثر و ناموفق..... ۷۱

فصل ششم: سبک‌ها و نظریه‌های رهبری..... ۷۵

- ۱- نظریه‌های رهبری..... ۷۶
- ۲- رهبری عمل محور..... ۷۹
- ۳- رهبری موقعیتی..... ۸۲
- ۴- قدرت اختیار..... ۸۵
- ۵- سبک‌های رهبری هوش هیجانی..... ۸۶
- ۶- پیوند دادن سبک‌های رهبری به پروژه‌ها..... ۹۱

فصل هفتم: قدرت تأثیرگذاری..... ۹۵

- ۱- قدرت تأثیرگذاری چیست؟..... ۹۶
- ۲- ساختار سازمانی ماتریسی..... ۹۷
- ۳- شکاف مسئولیت- اختیار..... ۹۸
- ۴- قدرت تأثیرگذاری..... ۹۹
- ۵- قدرت و تأثیرگذاری در برابر چرخه حیات پروژه..... ۱۰۱
- ۶- اختیارات رسمی..... ۱۰۱
- ۷- قدرت اجبار..... ۱۰۴
- ۸- قدرت پاداش..... ۱۰۵

ج فهرست

- ۹- قدرت تخصص ۱۰۵
- ۱۰- قدرت گیرایی ۱۰۶
- ۱۱- قدرت ارتباط ۱۰۸
- ۱۲- قدرت رهبری ۱۰۹

فصل هشتم: مقاومت در برابر تغییر ۱۱۱

- ۱- مقاومت در برابر تغییر چیست؟ ۱۱۱
- ۲- چرا در برابر تغییر مقاومت می‌شود؟ ۱۱۲
- ۳- اساس مقاومت در برابر تغییر چیست؟ ۱۱۲
- ۴- رهبری در مقابل مقاومت در برابر تغییر چه کاری می‌تواند انجام دهد؟ ۱۱۴
- ۵- نکاتی دربارهٔ چگونگی رخ دادن تغییر ۱۱۷
- ۶- اورت راجرز- انتشار نوآوری‌ها ۱۲۰
- ۷- نتیجه‌گیری ۱۲۲

فصل نهم: هوش هیجانی ۱۲۵

- ۱- حوزه‌های هوش هیجانی ۱۲۶
- ۲- چهار حوزهٔ هوش هیجانی ۱۲۶
- ۳- رهبران به هوش هیجانی نیاز دارند ۱۳۰
- ۴- درک صلاحیت هیجانی ۱۳۱

فصل دهم: رهبری در مقابل مدیریت ۱۳۳

- ۱- مدیریت در مقابل رهبری ۱۳۵
- ۲- برخورد با افراد ۱۳۶
- ۳- مهارت‌های کارآفرینی ۱۳۷

فصل یازدهم: کار با ذینفعان ۱۴۱

- ۱- چه کسی ذی‌نفع پروژه است؟ ۱۴۲
- ۲- ذی‌نفعان در چرخهٔ حیات پروژه ۱۴۳
- ۳- ذی‌نفعان و گروه‌های علاقه‌مند ۱۴۵

۴- شبکه‌سازی ۱۴۹

فصل دوازدهم: تیم‌های پروژه ۱۵۱

- ۱- تیم پروژه در چرخه حیات پروژه ۱۵۳
- ۲- چرا شرکت‌ها از تیم‌های پروژه استفاده می‌کنند؟ ۱۵۵
- ۳- هدف فرد برای عضویت در تیم ۱۵۷
- ۴- توانایی رهبر تیم ۱۵۹
- ۵- منشور تیم ۱۶۰
- ۶- چرا تیم‌ها برنده می‌شوند؟ ۱۶۳
- ۷- چرا تیم‌ها شکست می‌خورند؟ ۱۶۵

فصل سیزدهم: تیم‌ها در برابر گروه‌ها ۱۶۹

- ۱- تفاوت بین تیم‌ها و گروه‌ها ۱۶۹
- ۲- حرکت از گروه بودن به تیمی کارکردی بودن ۱۷۳
- ۳- گروه‌های کاری یا تیم‌ها؟ ۱۷۶
- ۴- چگونه می‌توانیم به نتایج عملکردی چشمگیر دست پیدا کنیم؟ ۱۷۸
- ۵- خطرهای به هم پیوستگی شدید گروه: تفکر گروهی ۱۷۹

فصل چهاردهم: نقش‌های تیم ۱۸۵

- ۱- خلاصه‌ای از نقش‌های تیم ۱۸۶
- ۲- نقش‌های تیمی بلبین ۱۸۷
- ۳- اجتناب از اشتباه کردن در انواع مشابه ۱۹۱
- ۴- سبک‌های تیمی بلبین در زمینه رهبری ۱۹۳
- ۵- ترکیب کردن سبک‌های اولیه و ثانویه ۱۹۵
- ۶- نقش‌های تیم در مراحل مختلف پروژه ظاهر می‌شوند. ۱۹۵
- ۷- چگونه استفاده از مدل‌های نقش تیمی ۱۹۷

فصل پانزدهم: فازهای توسعه تیم ۱۹۹

- ۱- تمرکز تیم ۲۰۰
- ۲- عملکرد تیم ۲۰۲

- ۲۰۳ فاز شکل‌گیری
- ۲۰۸ فاز نابسامانی
- ۲۱۰ فاز متعادل‌سازی
- ۲۱۴ فاز عملکرد
- ۲۱۷ فاز بلوغ و زوال

فصل شانزدهم: تکنیک‌های تیم‌سازی ۲۱۹

- ۲۱۹ ۱- تیم‌سازی چیست؟
- ۲۲۱ ۲- سطح اول: تیم‌سازی بین فردی
- ۲۲۲ ۳- سطح دوم: نقش‌های تیمی
- ۲۲۳ ۴- سطح سوم: چشم‌انداز مشترک
- ۲۲۴ ۵- سطح چهارم: کار محور
- ۲۲۵ ۶- تیم‌سازی بیرونی

فصل هفدهم: مربی‌گری و مشاوره ۲۲۹

- ۲۳۰ ۱- مربی‌گری به ما کمک می‌کند آنچه را که انجام می‌دهیم، ارتقا ببخشیم
- ۲۳۱ ۲- مهارت‌های مربی‌گری
- ۲۳۴ ۳- مشاوره
- ۲۳۵ ۴- رابطه
- ۲۳۵ ۵- بازخورد

فصل هجدهم: مذاکره ۲۴۳

- ۲۴۴ ۱- استراتژی برد- باخت
- ۲۴۵ ۲- استراتژی برد- برد
- ۲۴۵ ۳- استراتژی باخت- باخت
- ۲۴۶ ۴- تاکتیک‌های مذاکره
- ۲۴۷ ۵- مهارت‌های شبکه‌سازی
- ۲۴۷ ۶- چانه‌زنی
- ۲۴۸ ۷- حل اختلاف (مشاخره)

فصل نوزدهم: انگیزش ۲۵۱

- ۱- انگیزش ۲۵۲
- ۲- چرخه انگیزش ۲۵۳
- ۳- نظریه بهداشت و انگیزش هرزبرگ ۲۵۴
- ۴- نظریه نیازهای انگیزشی مک کلاند ۲۵۷
- ۵- سلسله مراتب نیازهای مازلو ۲۵۷
- ۶- سبک رهبری و انگیزه ۲۶۱
- ۷- هفت قانون انگیزش (برای مدیران پروژه) ۲۶۲

فصل بیستم: محول کردن ۲۶۵

- ۱- دلایل محول کردن ۲۶۵
- ۲- چه چیزهایی را می توان محول کرد؟ ۲۶۷
- ۳- محول کردن: نقش های ساده برای موفقیت ۲۶۹
- ۴- قرارداد محول کردن ۲۷۱
- ۵- مشکلات محول کردن ۲۷۲

فصل بیست و یکم: ارتباطات ۲۷۵

- ۱- نظریه ارتباطات ۲۷۶
- ۲- برنامه ارتباطات ۲۸۰
- ۳- جلسات پروژه ۲۸۳
- ۴- کار تیمی در برابر ارتباطات ۲۸۶

فصل بیست و دوم: حل تعارض ۲۸۹

- ۱- تعارض در محل کار ۲۸۹
- ۲- مواجهه با تعارض ۲۹۱
- ۳- مثلث درام ۲۹۲
- ۴- تحلیل تبادل ۲۹۵

فصل بیست و سوم: حل مسئله..... ۳۰۵

- ۱- انواع مسئله..... ۳۰۶
- ۲- ماهیت مسائل..... ۳۰۸
- ۳- فرایند حل مسئله..... ۳۰۹
- ۴- تعریف اهداف و تعریف مسئله..... ۳۱۰
- ۵- شناسایی مسائل و فرصت‌ها..... ۳۱۱
- ۶- جمع‌آوری داده و ارائه اطلاعات..... ۳۱۳
- ۷- شناسایی مجموعه‌ای از راه‌حل‌ها..... ۳۱۹
- ۸- موانع حل مسئله..... ۳۲۱
- ۹- راه‌حل‌ها و گزینه‌ها..... ۳۲۲

فصل بیست و چهارم: تصمیم‌گیری..... ۳۲۳

- ۱- فرایند تصمیم‌گیری..... ۳۲۴
- ۲- طیف تصمیم‌گیری..... ۳۲۷
- ۳- گسترش تابع کیفیت (QFD)..... ۳۳۱
- ۴- تحلیل درخت تصمیم‌گیری..... ۳۳۳
- ۵- دام‌های تصمیم‌گیری..... ۳۳۵
- ۶- انتقال دادن تصمیم..... ۳۳۶

- واژه‌نامه تشریحی..... ۳۳۹
- نمایه..... ۳۴۹

مقدمه

مدیریت پروژه و رهبری پروژه دو روی یک سکه‌اند. این دو به هم گره خورده‌اند و در صورتی که بخواهیم پروژه، در زمان مقرر، با بودجه و با کیفیت مورد نظر تحویل داده شود، این دو باید وجود داشته باشند. بسیاری از مدیران پروژه به مدیریت توجه زیادی دارند، ولی زمان کمی را به رهبری اختصاص می‌دهند. مانند هر چیز دیگری در زندگی، کلید موفقیت، برقراری تعادل بین این دو است.

تعادل صحیح بین رهبری و مدیریت با تجربه حاصل می‌شود، که اغلب به دلیل نا آگاهی یا میل به برقراری تعادل صحیح، تجربه‌ای دردناک است. بی‌شک هر دو مورد ضروری‌اند ولی یکی از این دو به تنهایی کافی نیست. به عبارت صحیح‌تر، ما صرفاً در مورد مدیریت و رهبری صحبت نمی‌کنیم، بلکه این دو نقش‌هایی با فعالیت‌های خاص‌اند. این نقش‌ها را افرادی ایفا می‌کنند که می‌خواهند به‌عنوان مدیر پروژه یا رهبر پروژه دیده شوند. این دیده‌شدن از سوی دیگران بر اهمیت پیروان و اینکه دیگران چگونه رفتار و هویت آنها را می‌بینند دلالت می‌کند. وارن بنیس^۱ (در باب رهبر شدن (۲:۱۹۸۹)، انتشارات پرسوس بوکس، کمبریج، ام‌ای) به‌خوبی این فرایند دیده‌شدن را درک کرده است و به اعتقاد او "تعریف رهبری مانند زیبایی دشوار است، ولی وقتی آن را ببینید متوجه آن می‌شوید". برای آنکه به‌عنوان یک مدیر پروژه یا رهبر پروژه "زیبا" دیده شویم، لازم است به مدیریت و رهبری توجه کنیم. چگونگی انجام مدیریت یا رهبری دیدگاه مردم را در مورد میزان زیبابودن فرد تعیین می‌کند. اما نکته در این است که مدیریت و رهبری فرایندند، و این فرایندها را می‌توان فراگرفت. همهٔ انسان‌ها از ظرفیت بهترشدن در مدیریت و رهبری برخوردارند. لذا، در اینجا منازعهٔ ذاتی و اکتسابی بی‌معناست. ما همان چیزی هستیم که هستیم و همه می‌توانیم بهتر شویم. برای بهترشدن لازم است در مورد بهترشدن فکر کنیم و یاد بگیریم و آموخته‌های خود را به‌کار بگیریم تا این دو فرایند را امتحان کنیم و توسعه دهیم.

برای آنکه بیشتر به خود کمک کنیم، باید تفاوت‌های بین رهبری و مدیریت را بشناسیم. به زبان ساده، مدیریت را می‌توان فرایند فهمیدن دانست: شناخت موقعیت و درک نیاز به سازماندهی منابع برای

1- Warren Bennis

دستیابی به اهداف، رهبری بیشتر در جهت فهماندن است: کمک به مردم برای درک اهداف، الهام بخشیدن به آنها برای دستیابی به عملکرد بهتر از طریق تعهد به چشم‌انداز و راهنمایی آنها در طول مسیر برای غلبه بر موانع.

روشن است که یکی از این دو بدون دیگری نمی‌تواند به نتایج مطلوب منجر شود. کتاب حاضر با در نظر گرفتن تعادل بین این دو نوشته شده است. ساختار کتاب شفاف و ساده است و می‌تواند به خواننده در رهبر پروژه و مدیر پروژه شدن کمک کند. تعداد متون مفیدی که در پی دستیابی به تعادل بین رهبری و مدیریت‌اند و به دیدگاه‌های فرایند مدیریت پروژه و رهبری پروژه توجه کافی می‌کنند بسیار معدود است.

دکتر استیو کمستر

مدیر حرفه‌ای توسعه رهبری

مدیر مرکز رهبری لنکستر

دانشکده مدیریت دانشگاه لنکستر

مقدمه مترجمان

رهبری مدیریت پروژه بر اصول و نظریه‌های کلیدی رهبری مدیریت تمرکز می‌کند و چگونگی به‌کارگیری آنها در محیط پروژه را توضیح می‌دهد. رهبری مدیریت پروژه به مدیر پروژه کمک می‌کند تا تیم پروژه را برای دستیابی به اهداف پروژه که در منشور پروژه و مورد کسب و کار مشخص شده‌اند رهبری کند.

موفقیت پروژه غالباً به‌عنوان تکمیل به‌موقع پروژه در محدودهٔ هزینه و کیفیت قابل قبول بیان می‌شود، اما از دیدگاه رهبری، موفقیت پروژه، انگیزش و الهام‌بخشی تیم پروژه برای دستیابی به بهترین عملکرد برای تکمیل و دستیابی به اهداف پروژه است. بنابراین، برای مدیران پروژه ضروری است که خصوصیت‌ها و ویژگی‌های تکنیک‌های رهبری پروژه را بدانند، آنچنان که بتوانند فرایند را به‌درستی و به‌طور مؤثر مدیریت کنند.

در سال‌های اخیر، دو تغییر اصلی در محیط پروژه رخ داده است که تغییرات مؤثری را در سبک رهبری مدیر پروژه به وجود آورده است؛ ایجاد تیم‌های کاری پروژه در ساختار سازمانی ماتریسی و دیگری، افزایش سطح تحصیلات، توانایی و انتظارات نیروی کار. این تغییرات سازمانی به این معناست که ممکن است مدیران پروژه اختیار کاملی بر منابع مورد نیاز برای انجام کار نداشته باشند. بنابراین، مدیران پروژه باید مهارت‌های مذاکره و ارتباطی خود را برای دستیابی به نیروی کار و تجهیزات به منظور انجام کار پروژه توسعه دهند. دیگر فاکتور تغییردهندهٔ سبک رهبری، بهبود توانایی نیروی کار است که به تحصیلات بیشتر، تجربه بیشتر و شایستگی بیشتر آنها منجر شده است. این بهبود صلاحیت و شایستگی، به انتظارات و خواسته‌های بسیار بیشتر منجر شده است که این موجب زیر سؤال بردن دستورالعمل‌های رهبر مدیریت پروژه شده است.

این دو فاکتور به تنهایی موجب گذار از سبک رهبری کنترلی به سبک رهبری همکاری و مشارکتی شده است. بنابراین، برای مدیران پروژه‌های امروزی ضروری است که علاوه بر فراگیری و تقویت مهارت‌های مدیریت پروژه، مهارت‌ها و اصول رهبری مدیریت پروژه را نیز به منظور موفقیت هرچه بیشتر فرا گیرند.

در راستای اهمیت موضوع، کتاب حاضر با عنوان *Project Management Leadership* تألیف Rory Burke و Steve Barron در سال ۲۰۱۴ به چاپ رسیده است. این کتاب با عنوان "مدیریت پروژه رهبری و هدایت" ترجمه و در ۲۴ فصل به شرح زیر تدوین شده است.

- فصل اول: مقدمه‌ای بر رهبری مدیریت پروژه.
- فصل دوم: حاکمیت و اخلاق پروژه.
- فصل سوم: پیکره دانش رهبری پروژه.
- فصل چهارم: ساختارهای سازمان پروژه.
- فصل پنجم: رفتارهای رهبری.
- فصل ششم: سبک‌ها و نظریه‌های رهبری.
- فصل هفتم: قدرت تأثیرگذاری.
- فصل هشتم: مقاومت در برابر تغییر.
- فصل نهم: هوش هیجانی.
- فصل دهم: رهبری در مقابل مدیریت.
- فصل یازدهم: کار با ذی‌نفعان.
- فصل دوازدهم: تیم‌های پروژه.
- فصل سیزدهم: تیم‌ها در برابر گروه‌ها.
- فصل چهاردهم: نقش‌های تیم.
- فصل پانزدهم: فازهای توسعه تیم.
- فصل شانزدهم: تکنیک‌های تیم‌سازی.
- فصل هفدهم: مربی‌گری و مشاوره.
- فصل هجدهم: مذاکره.
- فصل نوزدهم: انگیزش.
- فصل بیستم: محول کردن.
- فصل بیست‌ویکم: ارتباطات.

- فصل بیست و دوم: حل تعارض.
- فصل بیست و سوم: حل مسئله.
- فصل بیست و چهارم: تصمیم‌گیری.

انتشار این کتاب در جهت تحقق اهداف آموزش عالی صورت می‌گیرد. امید است که انتشار این کتاب اقدامی تأثیرگذار برای فراهم‌شدن زمینه‌های آشنایی مدیران، اساتید و دانشجویان با مبحث رهبری مدیریت پروژه در سازمان‌ها و جامعه معماری و مهندسی کشور باشد.

کتایون تقی‌زاده

(دانشیار دانشکده معماری، دانشگاه تهران)

مجتبی امیری